

Randbedingungen für die Anwendung einer Projektallianz nach australischem Vorbild bei Hochbauprojekten auf dem deutschen Baumarkt

Dr.-Ing. Carina Schlabach

Leiterin Prozessoptimierung, Ed. Züblin AG Direktion Mitte

Robert-Bosch-Str. 11, 64293 Darmstadt

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Im Laufe der letzten zehn Jahre hat sich *Project Alliancing* in Australien zu einer anerkannten Abwicklungsform für komplexe und risikoreiche Bauprojekte entwickelt. Seit Beginn der diesbezüglichen statistischen Erhebungen sind mit dieser Abwicklungsform Projekte im Wert von über 30 Mrd. AUD – fast ausschließlich im Infrastrukturbau – realisiert worden [1]. Der innovative Kern von *Project Alliancing* ist die vertraglich geregelte Ausrichtung der aus dem Bauherrn sowie den planenden und bauausführenden Unternehmen bestehenden Projektgesellschaft (*Project Alliance*) auf definierte gemeinsame Projektziele mitsamt eines entsprechend gestalteten Vergütungssystems, das eine auf den Erreichungsgrad der Projektziele bezogene Bonus-Malus-Regelung beinhaltet.

In Deutschland hingegen ist die Abwicklung komplexer Großprojekte häufig geprägt von elementaren Interessensgegensätzen der Bauvertragsparteien bis hin zu langwierigen juristischen Auseinandersetzungen erheblichen Umfangs. Von daher stellt sich für den deutschen Bauproduktmarkt die Frage nach alternativen Abwicklungsformen für Großprojekte und daraus resultierend, inwiefern und unter welchen Rahmenbedingungen *Project Alliancing* diesbezüglich einen Lösungsansatz darstellt.

1.2 Ziel des Beitrages

Ziel dieses Beitrages ist es, die australische Projektabwicklungsform *Project Alliancing* und unter welchen Randbedingungen sie in Australien zum Einsatz kommt, vorzustellen. Es ist ein zweites Ziel zu erörtern, unter welchen Randbedingungen der Einsatz einer Projektallianz nach australischem Vorbild im deutschen privaten Hochbau zu empfehlen ist. Darauf basierend wird eine Nutzwertanalyse präsentiert, mit der ein Projekt bzgl. seiner Eignung für *Alliancing* beurteilt werden kann. Die Ausführungen beziehen sich auf Projekte privater Bauherren, die keinen vergaberechtlichen Vorgaben unterliegen.

2 Kurzvorstellung Project Alliancing

2.1 Definition Project Alliancing

Dieser Beitrag beschäftigt sich ausschließlich mit den in Australien vorwiegend im öffentlichen Sektor angewendeten *Project Alliances* im engeren Sinne, im Folgenden als reine Allianzen bezeichnet, nach folgender Definition [2]:

Eine *Project Alliance* ist ein kaufmännisch/rechtliches Rahmenwerk zwischen einem Ministerium, einer Behörde oder einem sonstigen Sponsor¹ als „*owner participant*“² und einem oder mehreren Teilnehmern aus dem privaten Sektor als Dienstleistungsanbieter oder „*non-owner participant*“ (NOP), um ein oder mehrere Werke zu realisieren, mit den folgenden Charakteristika:

- gemeinsame Übernahme (beinahe) aller Risiken;
- „*no fault, no blame, no dispute*“ zwischen den Beteiligten (außer in sehr eingeschränkten Fällen von „*default*“);
- Vergütung der NOPs nach einem dreigliedrigen Vergütungssystem, das Folgendes umfasst:
 - Erstattung der NOP-Projektkosten zu 100 % auf „*open book*“-Basis;
 - eine „*fee*“ zur Abdeckung der Allgemeinen Geschäftskosten und eines normalen Gewinns;
 - ein „*gainshare/painshare*“-System, bei dem der Nutzen aufgrund außergewöhnlicher und der Schaden aufgrund schwacher Leistungen gleichermaßen unter allen Beteiligten geteilt werden.
- einstimmige, auf Prinzipien beruhende Entscheidungen bzgl. aller Schlüsselaspekte des Projekts;
- ein integriertes Projektteam, das nach dem Prinzip „*best person for each position*“ ausgewählt wird.

Aus dieser Definition kann man drei Kernmerkmale einer *Project Alliance* ableiten, die im folgenden Abschnitt kurz beschrieben werden:

1. Organisationsstruktur,
2. Konfliktbehandlung inkl. Haftungsausschluss und Rechtsmittelverzicht,
3. Vergütungssystem inkl. Risikobehandlung.

¹ Im Original „Stelle der öffentlichen Hand“. Aufgrund der Übertragung des Modells auf den deutschen privaten Hochbaumarkt wird diese Einschränkung jedoch aufgehoben.

² Die kursiv gekennzeichneten Begriffe werden im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

Neben den reinen Allianzen treten Mischformen auf, die von den Beteiligten zwar als Allianz bezeichnet werden, jedoch nicht die hierfür entscheidenden Merkmale wie einstimmige Entscheidungen, Risikoteilung, Haftungsausschluss und Rechtsmittelverzicht aufweisen. Diese Mischformen werden zur Abgrenzung als „unreine“ Allianzen bezeichnet.

Die Philosophie einer reinen *Project Alliance* spiegelt sich in den vertraglich vereinbarten Allianzprinzipien wieder. Diese umfassen in der Regel folgende [1, 2, 3, 4]:

- Alle Beteiligten sind gleichrangig und haben ein gleichwertiges Stimmrecht bei Entscheidungen.
- einstimmige Entscheidungen;
- Risiken und Verantwortungen werden geteilt und gemeinsam gemanagt, anstatt einzelnen Beteiligten zugeordnet.
- Alle gewinnen oder verlieren gemeinsam.
- „best for project“-Entscheidungen;
- Offenheit und Ehrlichkeit;
- direkte Kommunikation;
- gegenseitige Unterstützung;
- Transparenz und Transaktionen nach „open book“-Prinzip;
- klare Definition von Verantwortlichkeiten in einer „no blame, no dispute“-Kultur mit der Verpflichtung zum Verzicht auf gerichtliche Konfliktlösung;
- Vertrauen, Integrität und Respekt;
- Die Beteiligten sind bestrebt, ein Arbeitsklima zu schaffen, das zu Innovationen und „high performance“ anregt.
- Integration: ein geschlossenes „high performance team“ unter einem einzigen Managementsystem;
- Alle Beteiligten stellen ihre besten Ressourcen zur Verfügung.
- Die Stellenbesetzung erfolgt nach dem Prinzip „best person for the job“.

In Zusammenhang mit *Project Alliancing* hat sich in Australien eine eigene Terminologie entwickelt, welche die zu konventionellen Vertragsmodellen fundamental verschiedene Situation zum Ausdruck bringt. Es ist wichtig, auch im Sprachgebrauch von der üblichen Verhaltensweise bei „hard- $\$$ “-Verträgen Abstand zu nehmen, um die geänderten Grundsätze zu verinnerlichen und zu leben.³

Aus dem Prinzip der Gleichrangigkeit aller Beteiligten resultiert, dass die konventionelle AG-vs.-AN-Situation aufgegeben wird. Im Sprachgebrauch spiegelt sich dies darin wider, dass der AG als „owner“ und die anderen Beteiligten wie Planer und Bauunternehmer zur Abgrenzung als „non owner participants“, bezeichnet werden. Hierin ist zu erkennen, dass ebenfalls der Begriff „parties“, d. h. Parteien, vermieden

³ Zum Zusammenhang zwischen Sprache und innerer Haltung siehe z. B. [5].

und durch „participants“, d. h. die Beteiligten, ersetzt wird. Der Begriff „Parteien“ ist aus konventionellen Vertragsmodellen vorbelastet und symbolisiert häufig eine Abgrenzung sowie Gegenüberstellung verschiedener Interessen. Bei der Übersetzung von englischen Fachbegriffen sollte dies nach Ansicht der Verfasserin berücksichtigt werden. Dies kann ggf. auch dazu führen, dass nicht die direkten wörtlichen Übersetzungen, sondern den Begriffen inhaltlich entsprechende gewählt werden. Die sinngemäße Übersetzung stellt einen Transfer dar, sodass bei Bezugnahme auf das australische Modell prinzipiell die englischen Originalbegriffe anzuwenden sind. Um die Lesbarkeit dieses Beitrages zu vereinfachen, werden dennoch an einigen Stellen die sinngemäßen deutschen Begriffe, z. B. „Bauherr“ für den „owner“ und „Unternehmer“ für die NOPs sowie „Projektallianz“ und „Alliancing“ anstelle von *Project Alliance* und *Project Alliancing*, direkt eingesetzt.

Selbst wenn jedoch die englischen Originalbegriffe genannt werden, können weiterhin Unterschiede bzgl. ihres Verständnisses auftreten. Ein Beispiel dafür ist das „open book“-Prinzip. Dies bedeutet bei Projektallianzen üblicherweise, dass die gesamte Buchhaltung der Unternehmer bzgl. des betreffenden Projekts vollständig offengelegt wird und regelmäßig Audits durch einen vom Bauherrn engagierten externen Wirtschaftsprüfer stattfinden. Dieser überprüft des Weiteren auch die Buchhaltung der Unternehmen hinsichtlich ähnlicher Projekte und finanzieller Ergebnisse der letzten Jahre insgesamt, um die im Auswahlprozess gemachten Angaben zu validieren. In Deutschland praktizierte „open-book“-Vereinbarungen sind teilweise nicht derart umfassend.

Des Weiteren existieren in Australien für einige fachliche Aspekte von Alliancing verschiedene Fachbegriffe nebeneinander. Bauherren, Berater und Kanzleien definieren häufig Bezeichnungen individuell. Wenn in diesem Beitrag Fachbegriffe genannt werden, orientieren sich diese an der von der Alliancing Association of Australasia angewendeten Terminologie.

2.2 Grundsätzlicher Projektlauf

Es können prinzipiell folgende vier Phasen einer Projektallianz, wie in Abb. 1 dargestellt, unterschieden werden:

1. Partnerauswahl und Formierung,
2. Projektdefinition,
3. Bauausführung,
4. Mängelbeseitigung.

In der Formierungsphase findet der Auswahlprozess der Projektpartner statt. Hierfür stehen grundsätzlich die drei Verfahren „non price“, „partial price“ und „full price“ zur Verfügung. Traditionell kam vorwiegend das hauptsächlich auf Kompetenzkriterien basierende „single TOC“- („Target Outturn Cost“, Referenzkosten) - oder heute „non price“-Verfahren zum Einsatz, bei dem die Projektdefinition in der zweiten Phase von lediglich einem Team erarbeitet wird. In der ersten Phase werden daher ausschließlich grundlegende Parameter wie die Allianzprinzipien, die personelle Besetzung oder Details des Vergütungssystems festgelegt. Beim „non price“-Verfahren endet diese erste Phase mit der Unterzeichnung des Project Alliance Agreement (PAA), das auch Regelungen zur Ausarbeitung der folgenden Projektdefinition enthält.

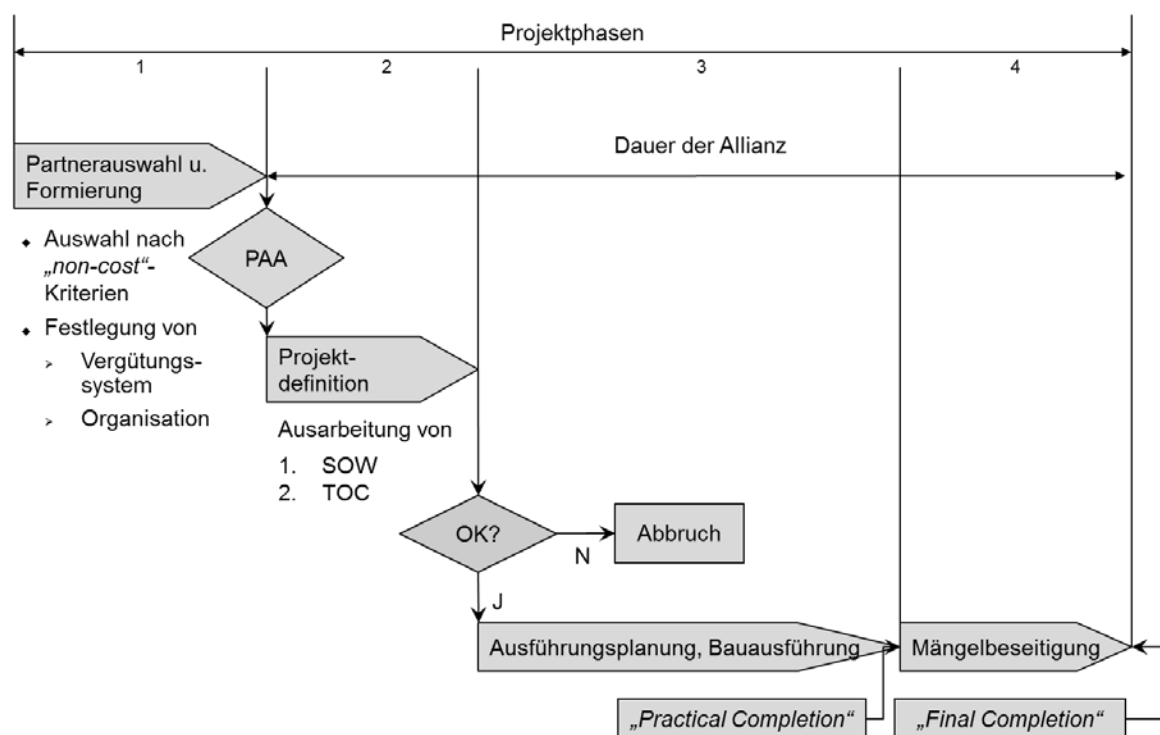


Abb. 1: Vier Phasen einer australischen Project Alliance [2]

Seit 2009 ist eine Bewegung, initiiert vom viktorianischen Finanzministerium, zu beobachten, nach der ein stärkerer Preiswettbewerb während des Auswahlprozesses der Projektpartner stattfinden soll. Dies geschieht, indem mindestens zwei Teams eine Projektdefinition erstellen. Dies ist das sog. „dual TOC“- oder auch „full price“-Verfahren. Hierbei wird zunächst ein „interim Project Alliance Agreement“ abgeschlossen, das ausschließlich die anschließende Projektdefinition regelt. Die Verfasserin und auch andere Autoren⁴ bevorzugen jedoch das Vorgehen mit nur einem Team, d. h. das „non price“-Verfahren, da dies einen wesentlichen Beitrag zur Qualität der Kooperation im Projektverlauf leistet.

⁴ Z. B. [6]

Beim „non price“-Verfahren beginnt die Allianz mit Unterzeichnung des PAA und der Projektdefinitionsphase. Diese besteht aus zwei Abschnitten. Zuerst werden der „Scope Of Work“ (SOW, Bauumfang) und dann die TOC gemeinsam erarbeitet. Ebenfalls sind andere Aspekte, wie z. B. der „alliance management plan“ und die Strategie zur Team- und Kulturentwicklung, zu entwickeln [2]. Zum Ende dieser Phase erstellen die Unternehmer ein sog. „project proposal“, das die zu erstellende Leistung, den Bauzeitenplan, das „Key Result Area“/„Key Performance Indicator“-System⁵, Qualitätsstandards, die Managementpläne etc. sowie die Kalkulation und die TOC enthält.⁶ An dieser Stelle besteht für den Bauherrn eine Ausstiegsmöglichkeit, sollte keine Einigung hinsichtlich SOW und TOC möglich sein.

Nach Einigung beginnt die Ausführungsphase. In dieser wird die Ausführungsplanung erstellt und das Projekt baulich ausgeführt. Sie endet mit der „practical completion“, teilweise auch nur „completion“ bezeichnet, was mit der Abnahme im deutschen Sinne vergleichbar ist. Im Anschluss wird eine ein- bis zweijährige Mängelbeseitigungsphase vorgesehen. Die Allianz bleibt über diese Zeit bis zur „final completion“ bestehen.

2.3 Organisationsstruktur

Eine Allianz operiert als eine „virtuelle“ Gesellschaft aus Bauherr und Unternehmer mit der in Abb. 2 dargestellten Organisationsstruktur. Sie wird als „virtuelle“ oder „fiktive Projektgesellschaft“ [7] bezeichnet, da ausdrücklich keine Rechtsgesellschaft nach australischem Recht entstehen soll. Dies könnte unerwünschte steuerliche und haftungsrechtliche Konsequenzen für den üblicherweise aus dem öffentlichen Sektor stammenden Bauherrn haben. [2]

Der Zweck dieser Gesellschaft ist es, die Harmonisierung der Interessen aller Beteiligten, d. h. die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, zu symbolisieren. Dem Projekt wird durch gemeinsam festgelegte Verhaltensprinzipien und Werte eine von den Mutterunternehmen losgelöste Identität gegeben. Dies bringt zum Ausdruck, dass im Projektalltag ausschließlich die Projektziele der Allianz maßgebend sind.

Die Organisationsstruktur einer Allianz besteht grundsätzlich aus folgenden drei Gruppen [2], wobei die Bezeichnungen in Australien je nach Bundesstaat und Bauherr variieren:

1. „Alliance Leadership Team“ (ALT),
2. „Alliance Management Team“ (AMT),
3. „Wider Project Team“ (WPT).

⁵ Siehe Abschnitt 2.6

⁶ Quelle: 23 vorliegende PAAs (vertraulich)

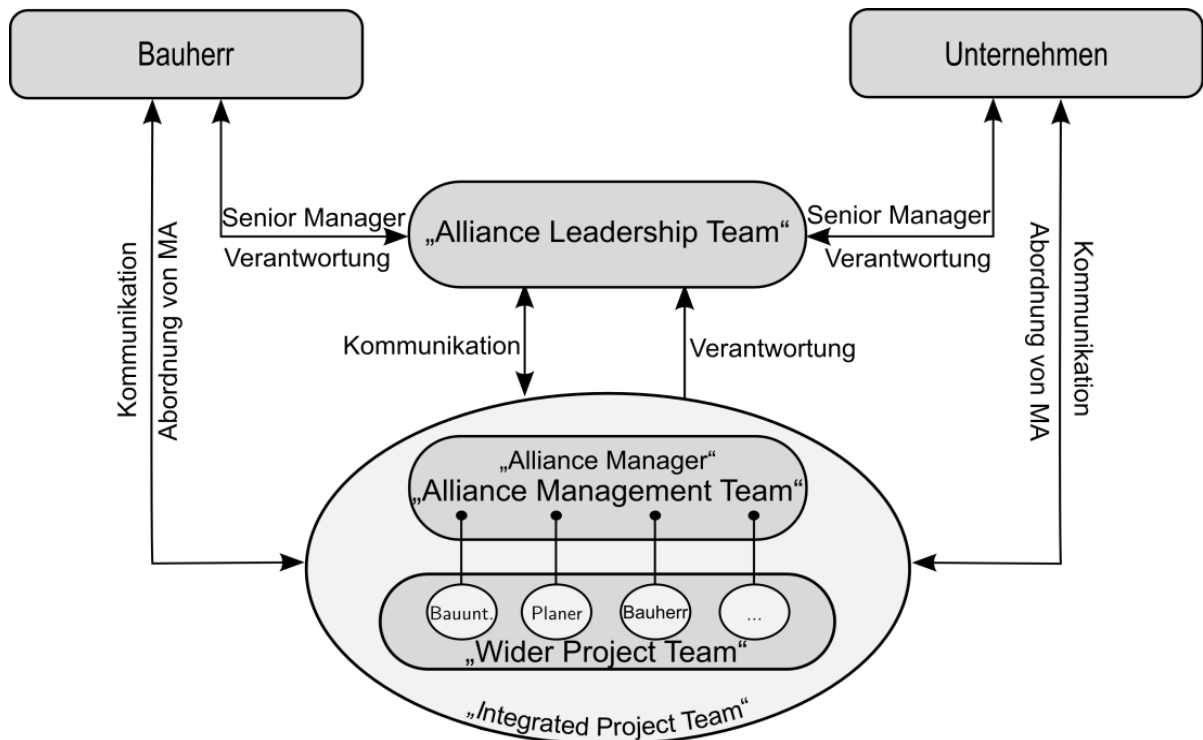


Abb. 2: Organisationsstruktur einer australischen Project Alliance [2]

Das ALT übernimmt die strategische und ideelle Führung der Allianz. In ihm sind alle beteiligten Unternehmen mit mindestens einem Vertreter in einer hochrangigen Position [2] repräsentiert. Üblicherweise besteht es aus je zwei Personen je Bauherr und NOP. Insgesamt sollte es jedoch nicht mehr als sechs bis acht Mitglieder umfassen, um seine Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Nach anfänglich intensiver Einbindung während der Formierungsphase tagt das ALT danach üblicherweise „monatlich oder wie vereinbart“ [2] zur aktuellen Entwicklung und zum Treffen notwendiger Entscheidungen bzgl. Sachverhalten, welche die Vollmacht des AMT übersteigen. Seine Aufgaben bestehen darin, „governance, leadership and oversight“ [2], d. h. strukturelle/technische Führung, Menschenführung und strategischen Überblick zu bieten. Es hat insgesamt die Funktion, für das Erreichen der Projektziele und die Erfüllung aller Verpflichtungen gemäß dem PAA zu sorgen. [2]

Aufgabe des AMT ist das Management des Tagesgeschäfts und die Führung des WPT. Es wird vom Alliance Manager geleitet. Es umfasst üblicherweise die Manager der verschiedenen Disziplinen, wie Bauausführung, Planung, Umwelt/Genehmigungen, Sicherheit, Qualität oder Anliegerbetreuung/Öffentlichkeitsarbeit. Seine Zusammensetzung variiert häufig im Laufe des Projekts gemäß der sich ändernden zu erbringenden Leistung. Prinzipiell sollten hier ebenfalls alle beteiligten Unternehmen vertreten sein. Der Grundsatz „best person for the job“ ist an dieser Stelle ebenfalls anzuwenden, aber im Zweifel übergeordnet. [2] Als Führungsorgan hat das AMT dafür zu sorgen, ein derartiges Arbeitsklima zu schaffen, dass die Leistungen, zu denen sich verpflichtet wurde, erzielt werden. [2]

Das WPT umfasst alle übrigen in der Allianz tätigen Personen wie Planer, Ingenieure, Kaufleute, Verwaltungsfachangestellte, Fachleute für Sicherheit, Anliegerbetreuung und Umwelt sowie die Bauführer. Sie sind Vollzeit in die Allianz abgeordnet. Auch hier gilt das Prinzip „best person for the job“.

2.4 Konfliktbehandlung

Um die Authentizität der Partnerschaft zu untermauern und sie strapazierfähig zu machen, wird ein Einstimmigkeitsgebot für das ALT im PAA verankert. Entscheidungen werden von Bauherr und Unternehmer gemeinsam und einstimmig nach dem Prinzip „best for project“ getroffen. Jedes ALT-Mitglied hat dabei gemäß der Allianzprinzipien eine gleichwertige Stimme. Damit besteht eine gemeinsame Verantwortungsübernahme für alle Aktivitäten. Die daraus resultierenden positiven als auch negativen Konsequenzen werden üblicherweise proportional des Anteils eines Beteiligten an der Gesamtvergütung getragen.

Entscheidungen können sehr kurzfristig getroffen werden, da es sich bei den ALT-Mitgliedern um hochrangige entscheidungsbefugte Vertreter von Bauherr, Bauunternehmen und Planer handelt.⁷

Zudem erhält der Bauherr eine größere Übersicht und Kontrolle des Projektfortschrittes bzgl. Bausoll- und Kostenentwicklung, da alle Vorgänge transparent im ALT diskutiert werden und eine von allen akzeptierte Lösung zu erarbeiten ist.

Die Abkehr von dem traditionell herrschenden Risikotransfer zu einer gemeinsamen Chancen- und Risikoübernahme ist eines der wichtigsten Merkmale von Alliancing. [8]

Zur effektiven Umsetzung der gemeinsamen Verantwortungsübernahme vereinbaren die Beteiligten einen Haftungsausschluss. Dieser gilt für alle Arbeiten, die im guten Glauben zur Erfüllung der Pflichten nach dem PAA ausgeführt wurden, nicht aber im Falle eines sog. „wilful default“. Dieser wird üblicherweise folgendermaßen definiert⁸:

„ein mutwilliges oder rücksichtsloses Tun oder Unterlassen, das auf eine vorsätzliche und völlige Missachtung der schädigenden und vermeidbaren Konsequenzen für einen der Allianzteilnehmer hinausläuft, jedoch nicht eine Fehleinschätzung, ein Fehler, ein Tun oder Unterlassen, gleich ob fahrlässig oder nicht, das in gutem Glauben von einem Direktor, Angestellten, Berater oder Nachunternehmer der Teilnehmer gemacht wurde“.

Ein mit dem Haftungsausschluss in engem Zusammenhang stehender Grundsatz ist das sog. „no blame, no dispute“-Prinzip.

⁷ Interview mit Frank De Santis, Project Director, VicRoads, 15.04.2011

⁸ Eigene Übersetzung einer „wilful default“-Klausel nach [9]

Auf vertraglicher Ebene⁹ verpflichten sich die Beteiligten, alle Konflikte innerhalb der Allianz zu lösen und verzichten auf ihr Recht, gerichtliche Schritte gegeneinander einleiten zu dürfen. Dies gilt wiederum nicht in den sehr eingeschränkten Fällen von „wilful default“. [10]

Auf zwischenmenschlicher Ebene bedeutet das „no blame“-Prinzip, dass sich in einem aus Bauherr und Unternehmern integrierten Team ausschließlich gemeinsam auf die Problemlösung konzentriert wird, ohne Zeit für die Identifizierung des Verursachers und Schuldigen aufzuwenden. Bei schwachen Leistungen eines Beteiligten arbeiten alle gemeinsam auf eine Verbesserung hin, ohne die Verantwortung von sich zu weisen. „Hierbei ist es jedoch sehr wichtig, von Beginn an klare Verantwortlichkeiten festzulegen und eine Kultur zu entwickeln, bei der alle auf allen Ebenen tatsächlich das tun, was sie zugesagt haben zu tun.“ [11]

Dies muss in der Anfangsphase des Projekts durch Workshops und Teambuildingmaßnahmen zunächst erarbeitet und während des Projektverlaufs kontinuierlich bekräftigt werden. Hierbei ist es wichtig, dass ALT und AMT zu einem Verhalten gemäß „no blame“ anhalten und selbst durch gutes Beispiel führen. Dies ist ebenfalls Grundlage für den später beschriebenen Konfliktlösungsprozess.

2.5 Vergütungssystem

Das Vergütungssystem einer Allianz ist neben den zuvor erörterten ein weiteres zur Robustheit der Partnerschaft führendes Modellmerkmal. Kernpunkt ist hierbei, dass die Unternehmer ihre finanziellen Ziele erreichen, wenn sie die Ziele des Bauherrn erfüllen. Umgekehrt hat die Nichterfüllung bis zur absoluten Verfehlung der Anforderungen des Bauherrn die Nichterfüllung der finanziellen Zielsetzungen der Unternehmer bis zu einer spürbaren Beeinträchtigung ihres finanziellen Ergebnisses zur Folge. Es treten ausschließlich echte „win/win“- oder „lose/lose“-Situationen auf. Die Interessen der Beteiligten sind damit auf eine Linie gebracht, im Gegensatz zu der häufig entgegengesetzten Ausrichtung bei konventionellen Vertragsmodellen.

Dies wird dadurch erreicht, dass alle Unternehmer gemeinsam dieses System für alle geltend mit dem Bauherrn vereinbaren. Dies bedeutet, dass die Kosten aller Beteiligten sowohl hinsichtlich Planung als auch Bauausführung darin einfließen und die individuelle Vergütung eines Partners auch von der erbrachten Leistung der anderen Partner abhängt.

Es besteht aus den drei Vergütungsstufen direkte und indirekte Projektkosten, AGK und Gewinn, englisch „fee“, sowie einem Bonus und kann prinzipiell als Selbstkostenerstattungsvertrag mit Bonusregelung angesehen werden. Die Bonusregelung ist die sog. „gainshare/painshare“-Regelung. Sie verknüpft den für den Bauherrn tat-

⁹ Eine typische „no dispute“-Klausel findet sich in [4, S. 32]

sächlich entstandenen Nutzen mit der Vergütung der Unternehmer. Hiermit wird die Leistung in den „cost“- und „non-cost“-Projektzielen sowie ggf. im Bereich Bauzeit gezielt gesteuert, indem ausschlaggebende Projektanforderungen klar artikuliert und außergewöhnlich gute Ergebnisse mit einem „gain“ entlohnt bzw. schlechte mit einem „pain“ geahndet werden. Dies erzeugt aufseiten der Unternehmer ein verstärktes Bewusstsein für die dem Bauherrn wichtigen Projektaspekte.

Zur Ermittlung des Bonus im Bereich Kosten werden die sog. „Target Outturn Cost“ (TOC) als Referenz benötigt. Diese setzen sich wie in Abb. 3 dargestellt aus den Kosten für die Projektdefinition, den direkten und projektspezifisch indirekten Kosten, einem Chancen- und Risikenkontingent, den AGK sowie einem angemessenen Gewinn zusammen.



Abb. 3: TOC-Zusammensetzung [entwickelt aus 4]

Am Projektende werden die tatsächlich abgerechneten direkten und indirekten Projektkosten mit den TOC verglichen und Unter- bzw. Überschreitungen nach einem während der Projektdefinitionsphase festgelegten Verhältnis zwischen dem Bauherrn und den ausführenden Allianzpartnern geteilt. Dieses Verhältnis kann 50:50 betragen, wird aber im Einzelfall den Projektcharakteristika entsprechend angepasst.

Die Leistungen in anderen dem Bauherrn wichtigen Bereichen werden mit einem sog. „Key Result Area“/„Key Performance Indicator“- (KRA/KPI)-Systems ermittelt. In diesem werden die Projektziele als KRAs abgebildet und vom Bauherrn gemäß ihrer relativen Bedeutung zueinander gewichtet. Innerhalb der KRAs wird die Leistung in KPIs gemessen und die erzielte Punktzahl mithilfe der KPI-Gewichtung zu einem „Overall Performance Score“ aggregiert. Ist dem Bauherrn die Zeit des Baubeginns oder -endes von besonderer Bedeutung kann die Bauzeit entweder als KRA in das System eingehen oder mit einem separaten Budget als Bonus bzw. Pönale inzentiviert werden. Detailliertere Erläuterungen des Vergütungssystems finden sich in [4].

3 Rahmenbedingungen für Project Alliancing in Australien

3.1 Allgemeine literaturbasierte Rahmenbedingungen

Die Vorgehensweise zur Vergabe öffentlicher Projekte ist in Australien in den „procurement policies“ und „procurement guidelines“ der einzelnen Bundesstaaten festgelegt. Eine einheitliche national gültige Vergabeordnung existiert bislang nicht.

Einige Regierungen, Behörden und die Australian Constructors Association haben Werkzeuge zur Auswahl der Projektabwicklungsform in Form von Nutzwertanalysen entwickelt und veröffentlicht. Diese liefern Beispiele, wie die Eignung verschiedener Vertrags- und Abwicklungsformen für bestimmte Projektumstände geprüft werden kann. Aus diesen zu prüfenden Projektumständen können Rahmenbedingungen abgeleitet werden. Aus der Vielzahl an Richtlinien resultiert allerdings eine Vielzahl an vermeintlich grundsätzlichen Randbedingungen für die Anwendung von Alliancing. Diese sind mit Ergänzungen aus der Literatur in Tab. 1 zusammengestellt.

Aspekt	Kriterium
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> – komplex, d. h. viele und miteinander interferierend – schwer bis nicht vorhersehbar und/oder kalkulierbar – hohe Kosten im Falle einer Risikorealisation – Risikotransfer auf den AN führt zu hohen Risikozuschlägen – Management erfolgt am besten gemeinsam (auch Chancen).
Bausoll	<ul style="list-style-type: none"> – schwer definierbar oder unklar – nicht vollständig detaillierbar (in der verfügbaren Zeit) – Beratung von Experten aus der Praxis zur Definition nötig – hohe Wahrscheinlichkeit von sich ändernden Projektanforderungen – Flexibilität bzgl. der Funktionalität nötig – wichtige Ziele neben Zeit und Kosten
Budget	– begrenzt / würde bei konventioneller Abwicklung überschritten
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> – schneller Baubeginn und/oder schnelle Fertigstellung nötig – enger Zeitplan angesichts der Projektrisiken
Äußere Einflüsse	<ul style="list-style-type: none"> – Starke Abhängigkeit von – politischen Zielen – ökologischen Randbedingungen – Bürgerinitiativen – verschiedenen Stakeholder inkl. der Endnutzer

Aspekt	Kriterium
Realisierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> - komplexer Bauablauf - neue Technologien (nötig) - Forschung nötig/involviert - zahlreiche (komplexe) Schnittstellen - besondere Einbeziehung der Stakeholder nötig - Eingabe von bauspezifischem Know-how in die Planung nötig
Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> - nur wenige geeignete Anbieter vorhanden - intensive Informationseingabe des Bauherrn nötig - spezielles Know-how erforderlich

Tab. 1: Allgemeine Rahmenbedingungen für die Anwendung von Alliancing [4]

3.2 Analyse von Ausschreibungen

Um projektspezifische Auswahlgründe für Alliancing zu ermitteln und Aussagen über ihre Häufigkeiten machen zu können, wurden von der Verfasserin insgesamt 31 sog. „Requests for Proposal“ (RFPs), zu Deutsch Aufforderungen zur Angebotsabgabe oder auch Ausschreibungen, aus den Jahren 2005-2010 von 14 verschiedenen Bauherren aus drei Bundesstaaten analysiert. Hierbei handelt es sich vorwiegend um Projekte aus dem Verkehrswegebau und Siedlungswasserbau.

Insgesamt wurden 230 Textstellen identifiziert, in denen Auswahlgründe für Alliancing formuliert sind. Schließt man die Mehrfachnennungen eines Grundes innerhalb der jeweiligen Projekte aus und wertet jeden genannten Grund pro Projekt nur einfach, dann verbleiben insgesamt 175 Textstellen mit entsprechenden Formulierungen. Diese lassen sich inhaltlich zu neun Kategorien zusammenfassen, die jeweils einen eigenständigen Haupt-Auswahlgrund darstellen. Diese sind, geordnet nach der Häufigkeit ihrer Nennungen, in Abb. 4 aufgeführt. Demnach wird die Notwendigkeit eines gemeinsamen Risikomanagements in 81 % der untersuchten Ausschreibungen als Auswahlgrund für Alliancing genannt. In 77 % der Ausschreibungen finden sich Formulierungen, die sich der Kategorie „Flexible Projektabwicklung“ zuordnen lassen. Das erforderliche Management institutioneller Stakeholder, die hohen Anforderungen an die Arbeitssicherheit und der Zeitdruck, unter dem die Projektabwicklung steht, werden jeweils in 65 % der Ausschreibungen als Auswahlgründe genannt.

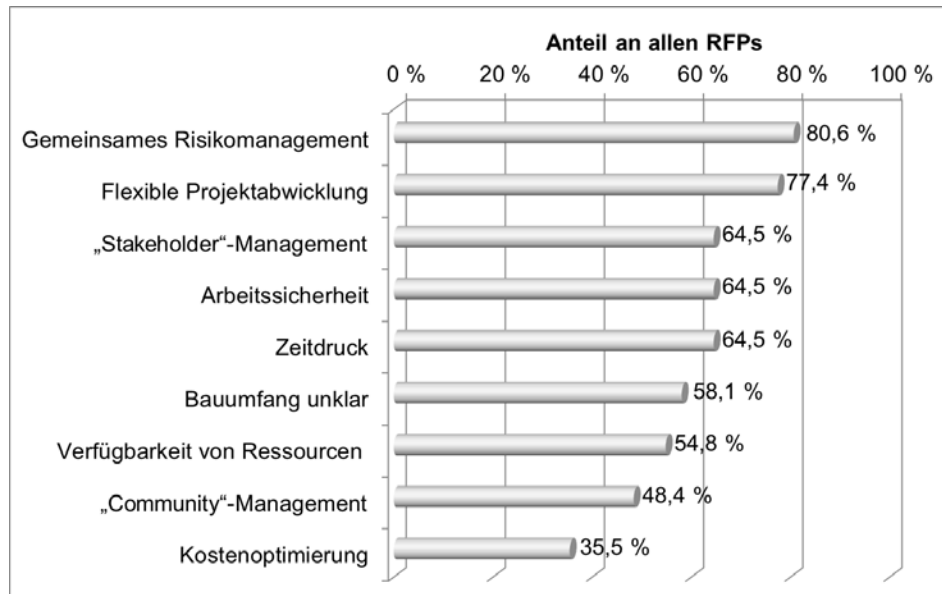


Abb. 4: Kategorien der Auswahlgründe für Alliancing in den RFPs [4]

Da das gemeinsame Risikomanagement den am häufigsten genannten Auswahlgrund darstellt, wurde in einem anschließenden Schritt nochmals detaillierter untersucht, welche der 175 Textstellen im Grunde genommen Projektrisiken beschreiben und wie diese sich wiederum kategorisieren lassen. Auch bei dieser Betrachtungsweise sind die beiden Kategorien Stakeholder (insbesondere Genehmigungsbehörden und spätere Bauwerksbetreiber) sowie Zeitdruck die am häufigsten genannten (jeweils 16 % der Risikonennungen). An dritter Stelle folgt die Risikokategorie „Unvollständige bzw. unklare Bausolldefinition“, die 14 % aller Risikonennungen ausmacht. Weitere Risiken sind in Abb. 5 dargestellt.

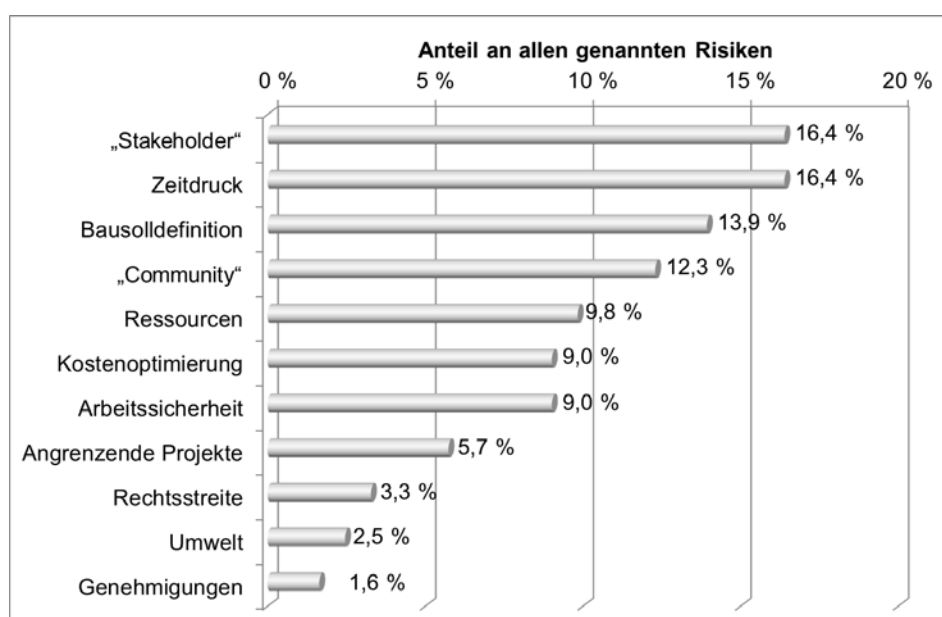


Abb. 5: Als Auswahlgrund für Alliancing genannte Projektrisiken [4]

Zusammengefasst führt die Analyse der Ausschreibungsunterlagen zu dem Ergebnis, dass bei der untersuchten Stichprobe an Projekten Alliancing als Projektabwicklungsform deshalb gewählt wurde, weil insbesondere die Notwendigkeit eines gemeinsamen Risikomanagements und einer flexiblen Projektabwicklung aus folgenden Gründen bestand:

- Beteiligung von Stakeholdern, die unvorhersehbare Auswirkungen auf den Projektverlauf haben können, was eine frühe und kontinuierliche Berücksichtigung ihrer Interessen erforderlich macht;
- enger Zeitrahmen bezüglich Baubeginn bzw. Fertigstellung, der mit anderen Abwicklungsformen schwer einzuhalten wäre;
- unvollständige bzw. unklare Bausolldefinition;
- erforderliche Betreuung von Anliegern;
- hohe Anforderungen an die Arbeitssicherheit.

3.3 Analyse der Ergebnisse aus den Experteninterviews

Zusätzlich zur Ausschreibungsanalyse wurden von der Verfasserin acht leitfadengestützte Interviews mit hochrangigen Bauherrenvertretern, die selbst an der Entscheidung für die Wahl der Abwicklungsform beteiligt sind, durchgeführt, um die Hauptgründe für die Wahl von Alliancing zu ermitteln und die Informationen aus den schriftlichen Unterlagen zu ergänzen. Insgesamt wurden in den Interviews 44 Projekte und 156 einzelne Gründe für die Wahl von Alliancing angesprochen. Damit ist die Zahl der Projekte in der Stichprobe der Interviews um 13 größer als die in der Stichprobe der RFPs. Die Verteilung der Projekte auf die Marktsegmente ist jedoch ähnlich. Den größten Anteil hatten Projekte aus dem Straßenbau, gefolgt vom Siedlungswasserbau und Gleisbau.

Der in den Interviews führende Auswahlgrund ist das Arbeiten im Bestand. Dieser wurde bei 41 % aller angesprochenen Projekte angegeben und beinhaltet Risiken aus der Beschaffenheit des Bestandes, den Arbeiten unter laufendem Betrieb, wie Straßen- oder Zugverkehr und laufende Anlagen, sowie einem eingeschränkten Bau- und Nutzungsfeld. Die darauf folgenden Kategorien von Auswahlgründen sind Zeitdruck mit 39 % sowie die Involvierung von Stakeholdern und eine unvollständige Bausolldefinition mit jeweils 32 %. Erst an sechster Stelle erscheint die Notwendigkeit zur gemeinsamen Risikoübernahme. Abb. 6 führt die genannten Gründe und weitere zur Übersicht nochmals auf.

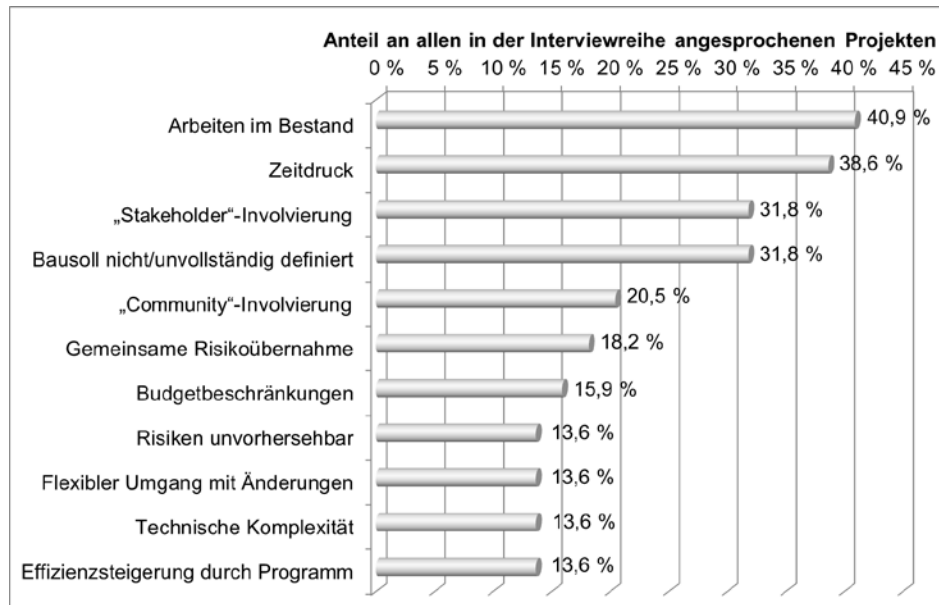


Abb. 6: Auswahlgründe bei den in der Interviewreihe angesprochenen Projekten [4]

Wie auch bei der Ausschreibungsanalyse geschehen, wurden die Auswahlgründe daraufhin untersucht, ob sie als Projektrisiken angesehen werden können. Solche machten ebenfalls wie bei den RFPs 70 % aller Angaben der Interviewpartner aus. Wiederum führt die Kategorie „Arbeiten im Bestand“ vor „Zeitdruck“. „Involvierung von Stakeholdern“ und „Bausolldefinition“ liegen gleichauf mit 14 % aller genannten Risiken an dritter Stelle.

In Schrifttum und Praxis wird häufig argumentiert, Alliancing sei vor allem bei vielen verschiedenen miteinander interferierenden Risiken geeignet. Daher wurde den in den Interviews angesprochenen Projekten die Anzahl der auftretenden Risikokategorien zugeordnet. Bei den meisten Projekten, d. h. einem Drittel, lag demnach nur eine der Risikokategorien vor. Jeweils ein Fünftel der Projekte war zwei bis vier und nur eine Minderheit von 7 % fünf verschiedenen Risikokategorien ausgesetzt.

Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass jede dieser Kategorien bereits für sich dazu führt, Alliancing als Projektabwicklungsform zu wählen.

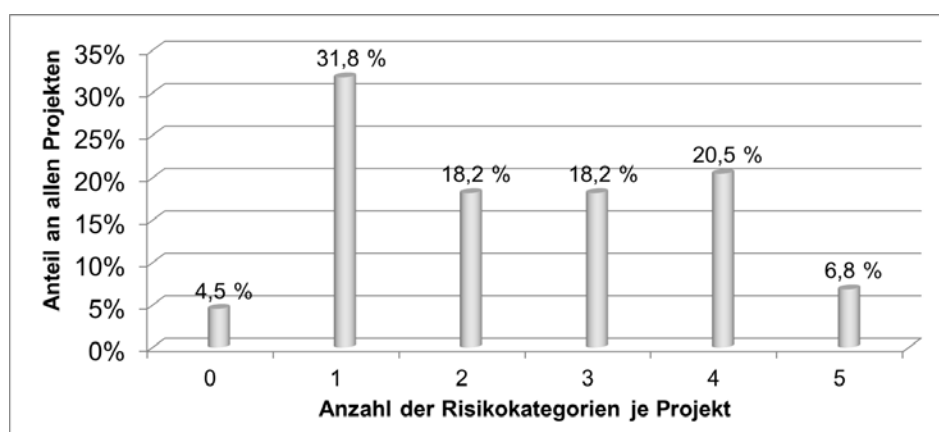


Abb. 7: Anzahl der Risikokategorien je Projekt [4]

3.4 Synthese der Analyseergebnisse

Die Ergebnisse der Ausschreibungsanalyse und der Experteninterviews liefern insgesamt ein hohes Maß an Übereinstimmung. Durch Verknüpfung mit den in den vorliegenden Richtlinien bzw. Leitfäden genannten Eignungskriterien resultiert ein konsistentes Gesamtbild. Insgesamt lassen sich auf dieser Grundlage die Eignungsvoraussetzungen für Alliancing wie folgt definieren:

Alliancing wird in Australien als geeignete Projektabwicklungsform angesehen, wenn bei einem Projektvolumen von über 50 Mio. AUD (entspricht ca. 39 Mio. Euro) aufgrund einer oder mehrerer der folgenden Randbedingungen schwer vorhersehbare bzw. schwer quantifizierbare Risiken mit, im Falle ihres Eintritts, hohen finanziellen Konsequenzen auftreten und die vorliegende Marktsituation für den Auftraggeber einen Risikotransfer auf den Auftragnehmer übermäßig kostspielig macht:

- Bauen im Bestand;
- Beteiligung von Stakeholdern, die unvorhersehbare Auswirkungen auf den Projektverlauf haben können, was eine frühe und kontinuierliche Berücksichtigung ihrer Interessen erforderlich macht;
- enger Zeitrahmen bezüglich Baubeginn bzw. Fertigstellung, der mit anderen Abwicklungsformen schwer einzuhalten wäre;
- unvollständige bzw. unklare Bausolldefinition.

Zu beachten bleibt, dass es sich bei den dieser Untersuchung zugrunde liegenden australischen Projektallianzen bis auf ein Hochbauprojekt ausschließlich um Infrastruktur-, und hier vornehmlich um Straßenbauprojekte öffentlicher Bauherren handelt. Inwiefern diese Randbedingungen auch für die Wahl der Abwicklungsform von Hochbauprojekten auf dem deutschen Markt von Bedeutung sind, wird im nachfolgenden Abschnitt untersucht.

4 Einsatz einer Projektallianz im deutschen privaten Hochbau

4.1 Für den deutschen Hochbau relevante Rahmenbedingungen

Aus den in Abschnitt 3 vorgestellten Gründen für die Anwendung von Alliancing in Australien können die im deutschen Hochbau zu prüfenden Rahmenbedingungen, ob sich eine Allianz für ein Projekt eignet, abgeleitet werden. Dazu wird jedes für Australien gültige Kriterium auf seine Relevanz für Deutschland hin untersucht. In diesem Beitrag wird zudem eine kurze Erläuterung geliefert, bei welchen Ausprägungen der jeweiligen Bedingung eine Allianz in Deutschland geeignet wäre.

Die Projektgröße wird auch im deutschen Hochbau als zu berücksichtigend angesehen. Man kann davon ausgehen, dass sich die Anlaufkosten für Schulung der Mitarbeiter des Bauherrn, Durchführung des Auswahlprozesses der Projektpartner und der intensive Einsatz des oberen Managements während der Projektdauer erst ab einem größeren Projektvolumen amortisieren. Dies hängt vor allem von den vorliegenden Chancen und Risiken ab. Erste Einschätzungen für eine angemessene Projektgröße liegen bei ca. 80-100 Mio. Euro.

Es ist des Weiteren anzunehmen, dass die aktuelle Marktsituation in diesem Zusammenhang ebenfalls die Wahl der Abwicklungsform beeinflusst, auch wenn die Eignung für ein Projekt vorwiegend von den Projektcharakteristika selbst abhängt. Eine geringe Zahl an technisch geeigneten Anbietern in Verbindung mit hohen Chancen und Risiken bei einem Projekt begünstigt eine Allianz, da durch die gemeinsame Risikoübernahme und das transparente Vergütungssystem Risikokontingente minimiert werden können.

Mit „Bauen im Bestand“ im deutschen Hochbau sind vorwiegend Risiken bzgl. des Bausolls und aus dem Einfluss von Interessengruppen verbunden. Daher wird dieser in Australien bestehende Auswahlgrund zwar nicht als relevante Rahmenbedingung betrachtet, aber die beiden genannten Risiken.

Hinsichtlich des Bausolls können drei verschiedene Aspekte, die Aufschluss über einen sinnvollen Einsatz einer Projektallianz geben können, unterschieden werden. Erstens ist hier der Zeitpunkt, zu dem das Bauunternehmen mit seinem Fachwissen bzgl. der Bauausführung in die Planung einbezogen werden soll, zu nennen. Eine frühe Einbeziehung kann als Management für eine exakt auf die Bedürfnisse des Bauherrn zugeschnittene Planung sowie von aus dem Verständnis der Leistungsbeschreibung resultierenden Risiken angesehen werden. Die Organisationsstruktur und das Vergütungssystem einer Allianz ermöglichen eine sehr frühe und effiziente Zusammenarbeit aller Beteiligten nach den Prinzipien der Zielkostenrechnung. Zweitens können als Eignungskriterium für eine Allianz die zum Zeitpunkt der Bauunternehmereinbeziehung bestehenden Unsicherheiten bzgl. des Bausolls dienen. Liegen große Unsicherheiten vor, die erst im weiteren Projektverlauf mit steigendem Informationsgehalt geklärt werden können, eignet sich eine Allianz aufgrund der gemeinsamen sowie einstimmigen Entscheidungen und wiederum wegen der Beschaffenheit des Vergütungssystems sehr gut. Drittens kann die Wahrscheinlichkeit, mit der Änderungen des Bausolls nach Vereinbarung des Referenzpreises auftreten, als Beurteilungskriterium für die Eignung einer Allianz herangezogen werden. Wird die Änderungswahrscheinlichkeit für ein zunächst eindeutig bestimmtes Bausoll für hoch eingeschätzt, begünstigt dies eine Allianz. Solche Änderungen lassen sich durch die starke Integration von Bauherr, Planer und Bauunternehmen unkomplizierter als bei konventionellen Abwicklungsmethoden umsetzen.

Risiken aus dem Einfluss von Interessengruppen sind auch im deutschen Hochbau relevant, betrachtet man z.B. jeden einzelnen Mieter mit seinen individuellen Anforde-

rungen als Interessengruppe. Ebenso Einfluss nehmen können z. B. Denkmalschutzbehörden, Urheber oder die Stadtverwaltungen. Ein potenziell hoher Einfluss auf Kosten und/oder Bauzeit begünstigt wiederum die Wahl einer Allianz aufgrund ihrer Fähigkeit zum gemeinsamen Risikomanagement und der frühen Integration einer Vielzahl an Interessen.

Das Risiko „Zeitrahmen“ hat im deutschen Hochbau insofern Relevanz, als dass viele Projekte im „fast track“- (FT)-Verfahren abgewickelt werden. Dies bedeutet, dass häufig eine starke Überlappung von Planung und Ausführung stattfindet. Analog gilt auch hier, dass mit einer Allianz daraus resultierende Risiken sehr gut gemanagt werden können.

Eine weitere Randbedingung, die bei der Entscheidung für eine Allianz eine Rolle spielen kann, ist das Potenzial zur Optimierung der Projektkosten. Zwar wurde dies sowohl bei der Ausschreibungs- als auch bei der Interviewanalyse als für Australien nachrangiger Auswahlgrund identifiziert. Dies hat seine Ursache jedoch wahrscheinlich in der sehr emotional geführten Debatte, ob Allianzen ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten angesichts des auf Kompetenzkriterien beruhenden Auswahlprozesses der Projektpartner. Für die Entscheidung zur Anwendung einer Allianz im deutschen Hochbau wird dies jedoch als wichtiges Kriterium angesehen, da mit einer Allianz durch effizientes Projektmanagement und die enge Verzahnung von Planung und Ausführung Optimierungen realisiert werden können, die mit konventionellen Abwicklungsformen ggf. nicht möglich wären.

Aus dem gleichen Grunde wird eine letzte mögliche Randbedingung als für die Entscheidung relevant eingeschätzt. Dies ist die Berücksichtigung von nicht kosten- oder zeitbezogenen (nkzb) Aspekten. Solche können z. B. die besondere Berücksichtigung von Mieterinteressen während eines Umbaus im Bestand, Durchführung von Zertifizierungsverfahren (z. B. nach LEED), die Verarbeitungsqualität oder die Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen sein. Durch das Vergütungssystem können Anforderungen des Bauherrn in diesen „weichen“ Bereichen genauer artikuliert und mit besonderen Anreizen zur verbesserten Erfüllung versehen werden.

Neben den genannten Auswahlgründen bestehen darüber hinaus die Mindestvoraussetzungen, dass aufseiten des Bauherrn die Bereitschaft zur partnerschaftlichen Projektabwicklung und qualifizierte Mitarbeiter sowie auf Anbieterseite technisch und sozial geeignete Unternehmen vorhanden sind [4]. Diese Mindestanforderungen werden auch als für den deutschen Hochbau zutreffend eingeschätzt, aber als dem Entscheidungsprozess für die Wahl der Abwicklungsform eines Projekts vorgelagert bzw. im Auswahlprozess der Projektpartner zu berücksichtigend erachtet. Daher fließen sie nicht in die nachfolgende Nutzwertanalyse ein.

4.2 Nutzwertanalyse zur Abgrenzung von Alliancing gegenüber konventionellen Abwicklungsverfahren

Mit den im vorangegangenen Abschnitt erläuterten Randbedingungen kann eine Nutzwertanalyse (NWA) zur Beurteilung, ob sich ein bestimmtes Projekt zur Abwicklung mit einer Allianz eignet, durchgeführt werden.

Die bei der NWA zu betrachtenden Alternativen sind zum einen die Abwicklung des Bauvorhabens mit Alliancing und zum anderen die Abwicklung mit konventionellen Formen. Unter letzteren werden die Generalunternehmervergabe, Paketvergabe und Einzelvergabe der Bauleistung verstanden. Da für eine Entscheidung zwischen konventionellen Formen baubetriebswissenschaftlich fundierte Werkzeuge anderweitig zur Verfügung stehen, wird hier auf ihre Differenzierung verzichtet [12].

Zur Durchführung der NWA müssen die Kriterien gewichtet werden. Dies kann z. B. mithilfe eines paarweisen Vergleichs erfolgen [13]. Hierbei wird jedes Kriterium mit jedem anderen einzeln verglichen und festgelegt, welches der beiden von höherer Relevanz für den Anwender ist. Die Vorteile dieses Verfahrens liegen u. a. darin, dass die Bewertung gemäß der grundsätzlichen und projektspezifischen Präferenzen sowie unter Berücksichtigung jeweils aktueller Randbedingungen bzw. Marktsituationen sowohl von einer einzelnen Person als auch in einer Gruppe vorgenommen und nachvollziehbar dokumentiert werden kann.

Des Weiteren werden für die Durchführung der NWA für jedes Kriterium mögliche Ausprägungen benötigt, unter denen sich die eine oder andere Alternative anbietet. Die Verfasserin definiert hierzu eine Skala von 1 bis 5, wobei 5 eine sehr gute Eignung des Projekts für Alliancing bedeutet und 1 für ungeeignet steht. Die Ausprägungen, unter denen sich Alliancing eignet, wurden im vorangegangenen Abschnitt qualitativ angesprochen. Weitere Einzelheiten zur Einteilung finden sich in [4].

Zur letztlichen Durchführung der NWA werden die in dem zu beurteilenden Fall vorliegenden Ausprägungen eines jeden Kriteriums mit ihrer Gewichtung multipliziert und die Teilergebnisse addiert. Der Grenzwert der Gesamtpunktzahl, ab dem der Einsatz von Project Alliancing empfohlen wird, liegt bei 4. Dies wird beispielhaft in Tab. 2 am Fall eines komplexen Großprojekts vorgenommen. Die Gewichtungen sind hierbei nach Ermessen der Verfasserin mittels paarweisem Vergleich bestimmt worden. Das Ergebnis knapp über 4 deutet an, dass sich das Projekt für eine Allianz eignet.

Kriterium	Gewichtung	Ausprägungen Bewertung					Punktzahl
		1	2	3	4	5	
Projektgröße [Mio. Euro]	5,6	<25	≥25–50	>50–80	>80–100	>100	0,28
Marktstruktur, Zahl der Anbieter	2,7	>10	8–10	5–7	2-4	0–1	0,11
Einbeziehung des Bauunternehmens nach HOAI-LP	5,6			5	3-4	1-2	0,28
Bausollunsicherheiten, Konsequenz k* [%]	22,2	k<3	3≥k<5	5≥k<10	10≥k<20	k≥20	1,11
Interessengruppeneinfluss, Konsequenz k* [%]	11,1	k<3	3≥k<5	5≥k<10	10≥k<20	k≥20	0,33
FT-Abwicklung, Fertigstellungsgrad Ausführungsplanung [%]	13,9	100	75	50	30	10	0,56
Wahrscheinlichkeit erheblicher Bausolländerungen [%]	19,4	<10	≥10-40	>40-50	>50-75	>75	0,78
Projektkostenoptimierung, Konsequenz k* [%]	13,9	k<3	3≥k<5	5≥k<10	10≥k<20	k≥20	0,42
nkzb Aspekte, Eignung konventioneller Abwicklungsformen	5,6	sehr gut	gut	mittel	gering	sehr gering	0,22
Gesamtpunktzahl							4,09

* auf Herstellkosten und/oder Bauzeit; vom Anwender für das jeweilige Projekt individuell festzulegen

Tab. 2: Nutzwertanalyse für ein komplexes Großprojekt [4]

Sensitivitätsanalysen dieser Nutzwertanalyse an anderer Stelle [4] zeigen, dass das aufgestellte Modell als robust angesehen werden kann. Damit steht dem Anwender ein praktikables Werkzeug zur Verfügung, bei dem er die Gewichtungen und Ausprägungen der Kriterien nach seinen Erfahrungen und Einschätzungen individuell anpassen kann, um zu beurteilen, ob ein konkretes Projekt für die Abwicklung mit einer Allianz geeignet ist.

5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Beitrag werden die Kernmerkmale der australischen Projektabwicklungsform Project Alliancing kurz vorgestellt. Diese bestehen aus einer dreigliedrigen Organisationsstruktur, der besonderen Konfliktbehandlung mit Einstimmigkeitsgebot und Haftungsausschluss sowie einem dreigliedrigen Vergütungssystem.

Die wichtigsten Prinzipien einer Allianz sind die gemeinsame Verantwortungs- und Risikoübernahme sowie, dass ausschließlich „win/win“-Lösungen zulässig sind.

Eine Analyse von Ausschreibungen und Leitfaden gestützten Interviews hat ergeben, dass Alliancing in Australien zum Einsatz kommt, wenn aufgrund verschiedener Randbedingungen schwer vorhersehbare bzw. schwer quantifizierbare Risiken mit, im Falle ihres Eintritts, hohen finanziellen Konsequenzen auftreten und die Marktsituation einen Risikotransfer auf die ausführenden Unternehmen übermäßig kostspielig macht.

Darauf basierend wird eine an den deutschen Hochbaumarkt angepasste Nutzwertanalyse mit neun Entscheidungskriterien entwickelt, die ein Anwender in Deutschland zur Unterstützung der Entscheidung, ob sich ein konkretes Projekt für die Abwicklung mit einer Allianz eignet, heranziehen kann.

Alliancing stellt eine Alternative zur konventionellen Abwicklung von risikoreichen komplexen Großprojekten dar, die durch die gemeinsame Risikoübernahme verbunden mit flexiblen Modellmechanismen ein verbessertes Risikomanagement bietet.

Zwar beziehen sich die Ausführungen in diesem Beitrag auf Projekte im privaten deutschen Hochbau. Die Prinzipien sind jedoch gleichermaßen bei allen komplexen Großprojekten auch im Infrastrukturbau und im öffentlichen Sektor anwendbar. Hält ein Bauherr diese Abwicklungsform für die am besten geeignete für ein Projekt, können - ein profundes Modellverständnis vorausgesetzt - Detailprobleme in z. B. juristischer Hinsicht für die Umsetzung nach Ansicht der Verfasserin überwunden werden.

Literatur

- [1] Department of Treasury and Finance Victoria (Hrsg.): The Practitioners' Guide to Alliance Contracting. Melbourne, 2010.
- [2] Department of Treasury and Finance Victoria (Hrsg.): Project alliancing practitioners' guide. Melbourne, 2006.
- [3] Hutchinson, Andrew / Gallagher, John: Project Alliances - An Overview. Alchimie Pty Ltd and Phillips Fox Lawyers, 2003.
- [4] Schlabach, Carina: Untersuchungen zum Transfer der australischen Projektabwicklungsform Project Alliancing auf den deutschen Hochbaumarkt. Dissertation, Universität Kassel, Kassel University Press, 2013.
- [5] Sieler, Allan: Coaching to the Human Soul - Ontological Coaching and Deep Change, Vol. 1. Newfield Australia, Blackburn, Victoria, 2005.
- [6] Ross, Jim: Price Competition in the alliance selection process, 9 reasons why I favour the single DCT approach - a personal perspective. Infrastructure Delivery Alliance Forum, Perth, 2008.
- [7] Gehle, Björn / Wronna, Alexander: Der Allianzvertrag: neue Wege kooperativer Vertragsgestaltung. Baurecht, 38 (1) : 2–11, 2007.
- [8] Ross, Jim: Alliance Contracting: lessons from the Australian experience. Prepared for VDI-Bau, 2009.
- [9] Chew, Andrew: Alliancing in delivery of major infrastructure projects and outsourcing services - An overview of legal issues, 2005.
- [10] Hayford, Owen: Paying the price under project alliances. In: Project Issues, Seiten 3–5. Clayton Utz, 2002.
- [11] Ross, Jim: Introduction to Project Alliancing (on engineering & construction projects), 2003.
- [12] Racky, Peter: Empfehlung zur Vorgehensweise beim Vorliegen des Entscheidungsproblems „Fachlosweise Vergabe oder Generalunternehmervergabe?“ aus Bauherrensicht. Festschrift anlässlich des 30-jährigen Bestehens des Instituts für Baubetrieb der TU Darmstadt, Düsseldorf: VDI Verlag 2009.
- [13] Zangemeister, Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Dissertation, TU Berlin, 1970.